

# Das Leben als Horizont des Unternehmers

**FAMILIENGESELLSCHAFTEN** Eine Studie der Universität St. Gallen kommt zum interessanten Schluss, dass die Aktienkurse börsenkotierter Familienunternehmen den Gesamtmarkt der Schweizer Börse seit 1990 deutlich geschlagen haben. Gründe dafür gibt es einige.

JEANNINE JÜSTRICH

Familienunternehmen können als System bzw. als Schnittmenge der Wirkungskreise Familie, Unternehmen, Management und Eigentum betrachtet werden, wobei die einzelnen Komponenten mit unterschiedlichen Ansprüchen miteinander interagieren. Sie stellen zwar einerseits für alle Beteiligten eine besondere Herausforderung dar, bewirken aber andererseits auch die für den nachhaltigen Erfolg wichtigen folgenden sieben Eigenschaften:

In Familienunternehmen zählt die langfristige Perspektive. Strategische Entscheidungen werden vor einem langfristigen Zeithorizont gefällt. Ganz im Gegenteil zu Publikumsgesellschaften besteht kein Zwang, quartalsmässig Rechenschaft über den Erfolg abzulegen und Analystenerwartungen zu erfüllen. Langfristiges Wachstum und Erfolg werden im Sinne der Generationenverantwortung über eine kurzfristige Ertragsoptimierung gestellt. Dies ermöglicht das Überbrücken temporärer Erfolgseinbrüche.

Kontinuität ist ebenfalls ein wesentlicher «Charakterzug» des Familienunternehmens. Kontinuität bezieht sich hierbei sowohl auf die Kontinuität im Management als auch in der Eigentümer- bzw. Aktionärsstruktur. Selbst nach erfolgreicher Stabsübergabe bzw. Nachfolgeregelung in der Familie bleiben abtretende Patrons dem Unternehmen oft noch in beratender Funktion erhalten. Dies verdeutlicht die enge, oft lebenslange Bindung zum eigenen Unternehmen.

## Kontinuität von Management und Eigentümerschaft

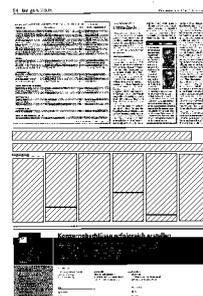
Familiengesellschaften verfügen in der Regel über eine gefestigte Unter-

nehmenskultur, die durch die langjährige Kontinuität von Management und Eigentümerschaft nachhaltig geprägt ist. Auffallend ist dabei die Nähe zur Belegschaft. Gerade in kleineren und mittleren Familienunternehmen kennt die Unternehmerfamilie die Mitarbeiter persönlich und interessiert sich für deren Probleme und Anliegen. Mitarbeiter empfinden so eine Art Familienzugehörigkeit und honorieren dies mit einem hohen Mass an Loyalität. Die Vermittlung von Sicherheit und Zugehörigkeit durch die Unternehmerfamilie lässt bei den Mitarbeitern oftmals im Gegenzug unternehmerische Mitverantwortung entstehen. Dies ist ein Schlüssel zum Erfolg des Familienunternehmens.

Anstelle von formellen Regeln und Vorschriften wird in Familienunternehmen wesentlich mehr Gewicht auf informelle, flexible und von Vertrauen geprägte Zusammenarbeit gelegt. Sie verfügen daher eher über flache Hierarchien. Selbst fundierte Forschungsergebnisse zeigen, dass die soziale Leistungskontrolle dabei wesentlich wirksamer ist als die formalen Kontrollmechanismen in grösseren Unternehmen. Familienunternehmen verkörpern «Nachhaltigkeit per se». Die Nachhaltigkeit drückt sich insbesondere auch in einer oft überdurchschnittlichen Produktqualität aus.

Die Personalunion von Geschäftsleitung und Eigentümerschaft und die damit verbundene Verantwortung charakterisiert in starkem Ausmass Familienunternehmen. Langfristig Rechenschaft für seine Handlungen ablegen, heisst sowohl Erfolg als auch Misserfolg mittragen. Während in sonstigen Unternehmen der Firmenchef bei Misserfolg – ähnlich wie ein Fussball-Trainer – entlassen wird,

trägt er für das Unternehmen selbst kaum die Konsequenzen. Dieser Mangel ist schon lange erkannt und man versucht ihn mittels Management-Beteiligungsprogrammen (unvollkommen) zu beheben. Obwohl die Kontinuität in der Führung zu den wesentlichen Erfolgsrezepten von Familienunternehmen zählt, ist sie gleichzeitig auch deren grösste Gefahr. Zur Sicherstellung der Kontinuität ist es zentral für die Gesellschaft, dass die Nachfolgeregelung rechtzeitig in Angriff genommen wird. Sie ermöglicht den notwendigen Einbezug von neuen Ideen, sodass das Familienunternehmen regelmässig «dynamisiert» wird. Mit der Ausgestaltung einer konkreten Nachfolgelösung wird das Lebenswerk des Unternehmers gesichert. Dabei stehen neben der familieninternen Nachfolge verschiedene Möglichkeiten wie z. B. der Verkauf des Unternehmens oder eine Publikumsöffnung zur Verfügung. Dennoch gilt es in dieser Situation, sämtliche Alternativen zu prüfen und sich unter Abstrahierung der emotionalen Familienfaktoren und im Interesse des Unternehmens nur dann für eine familieninterne Nachfolge zu entscheiden, wenn dies für das Unternehmen wirklich die strategisch und nachhaltig sinnvollste Lösung ist.



Jeannine Jüstrich, Vizedirektorin,  
Corporate Finance, Lombard Odier  
Darier Hentsch & Cie, Zürich.

**Flexibel handeln**

Kurze Entscheidungswege sind ein wesentlicher Vorteil unternehmergeführter Firmen. Diese ermöglichen ein im Gegensatz zu nicht-unternehmergeführten Unternehmen ein unbürokratisches, zeitnahes und auch flexibles Handeln. **Im Kontext von Mergers & Acquisitions-Transaktionen verfügen sie gegenüber Publikumsgesellschaften so oftmals über einen Zeitvorsprung**, da Beschlüsse nicht über diverse Gremien hinweggezogen werden müssen. Zusätzlich können strategische Entscheidungen in einer kleinen Gruppe von Entscheidungsträgern in kürzester Zeit gefällt werden



Jeannine Jüstrich